



BUSINESS *digest*

Le leadership en grand

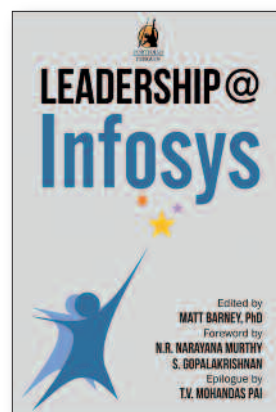
Règles et valeurs
dans un monde qui bouge



3

POINT DE VUE : *Leadership@Infosys*

D'après *Leadership@Infosys* de **Matt BARNEY**, Portfolio Penguin, décembre 2010.



6

TÉMOIGNAGE : Le leadership créatif : transformer complexité en opportunités

D'après l'étude « Capitalizing on Complexity », *IBM Global CEO Study*, mai 2010 et une interview de **Ted HOFF**, vice-président responsable de l'IBM Center for Learning and Development, mars 2011.



8

TÉMOIGNAGE : Leadership 2.0 : du chef tout-puissant au leader influent

Interview de **Benedikt BENENATI**, directeur de la communication interne chez Kingfisher, mars 2010.



En bref

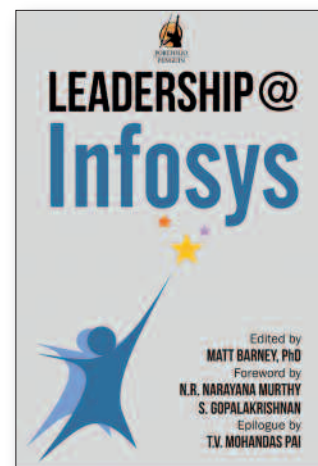
Le développement fulgurant d'Infosys ne s'est pas basé sur un leadership au petit bonheur la chance. Si le mot d'ordre est « les leaders transforment la réalité actuelle en réalité future », il n'a rien d'éthéré. Le leadership selon Infosys est décortiqué, cartographié, planifié, mentoré et surtout partagé au travers d'un modèle en sept dimensions.

Même topo pour IBM dont le centenaire est fêté en juin 2011. Un anniversaire notamment salué par son rang de numéro un mondial pour la qualité de ses dirigeants. Là non plus, point de miracle, le leadership selon IBM est cultivé, partagé, évalué pour donner aux leaders les meilleures chances de se mouvoir dans un monde global et complexe.

Challenge pour les années à venir : que le leadership se mette au 2.0. Benedikt Benenati de Kingfisher est radical : le leadership doit évoluer d'une posture de pouvoir désormais inadaptée à la complexité et volatilité du monde, vers une posture d'influence dont les mots clés sont collaboration, transversalité et partage, avec la performance pour fil rouge.

Leadership@ Infosys

D'après *Leadership@Infosys* de **Matt BARNEY**, Portfolio Penguin, décembre 2010.



750 leaders peuvent-ils changer la destinée d'une organisation de 122 000 collaborateurs ? Pour Infosys, deuxième SSII indienne, la réponse est clairement oui. Depuis une dizaine d'années, l'entreprise concentre une énergie considérable à la construction d'un système de leadership puissant, institutionnalisé et placé sous monitoring permanent.

L'aventure d'Infosys commence en 1981 avec sept co-fondateurs inexpérimentés, un capital de 1 000 roupies (environ 200 dollars) et un seul client. Trente ans plus tard, la SSII talonne le leader Tata Consulting, est cotée au Nasdaq 100, affiche un chiffre d'affaires de 4,8 milliards de dollars et une force de frappe de 122 000 collaborateurs dans 50 pays. Que s'est-il passé entre-temps ? L'entreprise a changé plusieurs fois de positionnement (software, hardware, contenus, et aujourd'hui offre de service globale), survécu à plusieurs crises majeures (éclatement de la bulle Internet, perte de clients clés)... avant de connaître une croissance exceptionnelle et le quadruplement de son chiffre d'affaires au cours des sept dernières années. Au cœur de cette success-story indienne, une approche visionnaire du leadership. « Les leaders transforment la réalité actuelle en réalité future, explique N. R. Narayana Murthy, président du conseil d'administration d'Infosys. Ils éveillent les aspirations de ceux qu'ils conduisent. Ils leur permettent de croire en eux et de prendre confiance. Ils leur permettent de réaliser des miracles. Le leadership, c'est rêver à l'impossible et aider les autres à l'at-

teindre. » Mais qu'on ne s'y trompe pas : chez Infosys, le rêve n'a rien d'éthéré. Le leadership y est scientifiquement décortiqué, cartographié et planifié à travers un modèle en sept dimensions.

DE LA VISION À L'ACTION

« La vision sans action n'est qu'un rêve. L'action sans vision est un cauchemar... » Ce proverbe japonais résume bien la posture d'Infosys qui place la stratégie, l'excellence opérationnelle et l'accompagnement du changement au cœur de son modèle de leadership.

■ 1^{er} pilier : le leadership stratégique

Cette dimension s'intéresse à la capacité de s'engager dans la durée au service d'un projet à long terme destiné à maintenir l'entreprise en tête de la compétition. Il s'agit bien moins d'avoir l'idée du siècle que d'être en mesure de mobiliser son attention et, subséquentement, les ressources (collaborateurs, moyens matériels, solutions techniques), sur les points clés de la compétitivité. Ceci en traduisant la décision stratégique en termes opérationnels (qualité, coûts, quantité, délais) tout en veillant à surveiller son exposition au risque, notamment en termes de dépendance vis-à-vis des clients ou des fournisseurs. Cette pondération par le risque peut entraîner le sacrifice du bénéfice immédiat au profit de la soutenabilité à long terme.

À RETENIR

Les trois mots d'ordre du leadership chez Infosys :

- 1 **De la vision à l'action** : les leaders sont à la fois stratégiques, garants de l'excellence opérationnelle et pilotes du changement.
- 2 **De l'expertise à l'innovation**, pour se réinventer sans cesse, en favorisant un leadership inspiré et entrepreneurial.
- 3 **Un talent pipeline méthodique**, formalisant la gestion des rh et développant les réseaux pour décloisonner l'organisation.

■ 2^e pilier : l'excellence opérationnelle

« Pour nous, l'efficacité opérationnelle relève de l'intégrité, précise Matt Barney. C'est respecter les engagements que nous avons pris avec nos parties prenantes. » Chez Infosys, le leadership opérationnel est largement institutionnalisé. Les leaders peuvent s'appuyer sur un solide corpus de processus de pilotage : partage des tableaux de bord entre équipes opérationnelles et fonctions support, mesure de la pertinence stratégique des indicateurs, urbanisation des systèmes d'information, modèles de gestion de la qualité (Brite, Six Sigma, Balanced Scorecard, ISOP, Pride...)

■ 3^e pilier : le pilotage du changement

La capacité à gérer le changement est aujourd'hui un enjeu phare pour toutes les entreprises. Mais les écueils sont nombreux : plus d'une stratégie de changement sur deux serait vouée à l'échec. Pour mettre toutes les chances du côté de ses leaders, Infosys a systématisé une démarche en trois points : 1) une prise de décision rapide et l'instauration d'un climat d'urgence ; 2) la mobilisation d'une équipe dédiée composée de leaders « naturels » experts dans leurs domaines et reconnus comme tels par leurs pairs ; 3) une anticipation de la résistance au changement qui passe par une définition partagée des objectifs à atteindre.

Le rôle central du mentoring dans la fabrication des leaders

La stratégie du groupe en matière de leadership est centrée sur un noyau dur d'environ 750 personnes, réparties en trois « tiers » :

- le premier réunit les 50 dirigeants de fonctions support transversales et des principales *business units* ;
- le second regroupe 180 seniors leaders, affichant en moyenne 15 ans d'expérience ;
- le troisième fédère 550 personnes, hauts potentiels destinés à être les seniors leaders de demain.

Cette répartition pyramidale permet d'articuler un vaste programme de mentorat où chaque membre d'un tiers est personnellement investi auprès de plusieurs leaders du tiers inférieur, hors de tout lien hiérarchique. Les leaders du premier tiers sont mentorés par les membres du conseil d'administration, eux-mêmes mentorés par N. R. Narayana Murthy dont l'un des titres officiels est « Mentor in Chief ». Le choix du mentorat – et non pas du tutorat – est en lui-même révélateur de l'approche d'Infosys : là où le tuteur se concentre sur la transmission de compétences opérationnelles, le mentor est plus intrusif et accompagne les mentorés dans l'adoption de nouveaux comportements en s'appuyant sur sa propre expérience.

L'auteur

Diplômé en psychologie des organisations des universités de Madison Wisconsin et Tulsa, **Matt BARNEY** est vice-président de l'Institut du Leadership d'Infosys. À ce titre, il est responsable de tous les *process* de sélection, de développement et d'évaluation des 750 principaux leaders du groupe. Avant Infosys, il a exercé des fonctions similaires auprès de grands groupes mondiaux comme Merck, Motorola, AT&T et Lucent. Il a réalisé cet ouvrage sur la base d'interviews de seniors leaders du groupe, sélectionnés pour leur aptitude à incarner les différentes dimensions du leadership propre à Infosys.



Conseils aux leaders

- Soyez vous-même convaincu avant de tenter de convaincre les autres.
- Découpez toute décision stratégique en « tranches opérationnelles » dotées d'indicateurs mesurables.
- Impliquez les collaborateurs en présentant les bénéfices attendus de la stratégie, pour l'organisation, pour leur *business unit*, pour eux.
- Responsabilisez les équipes en leur donnant les moyens d'évaluer leurs performances et en déléguant les décisions les plus opérationnelles.
- Faites preuve de reconnaissance, en saluant l'atteinte des résultats et en valorisant les meilleurs performers (environ 5 % de l'effectif d'une équipe).

DE L'EXPERTISE À L'INNOVATION

Tout le monde peut avoir des idées brillantes, mais rares sont ceux qui auront l'expertise nécessaire pour les promouvoir, les intégrer à la stratégie et les confronter aux attentes du marché. Chez Infosys, le leadership repose en grande partie sur l'identification et la valorisation de ces profils.

■ 4^e pilier : le *thought leadership*

Apparu dans les années 90, le concept de leadership « inspiré » ou « éclairé » désigne les leaders qui revitalisent les vieux *process* à l'aide d'idées nouvelles, qu'ils mettent en perspective avec l'organisation pour les rendre acceptables et désirables. Ces leaders sont des innovateurs de l'intérieur : centrés sur leur cœur de métier. Volontiers en rupture avec les schémas établis, ce sont avant tout des experts – et reconnus comme tels par leurs pairs. À ce titre, ils sont garants de la filiation entre l'ancien et le nouveau. ...

...

■ 5^e pilier : le leadership entrepreneurial

Le rôle des leaders entrepreneurs ? « guider l'entreprise à l'heure du choix de nouveaux *business models*, de nouvelles offres de produits, de nouvelles propositions de valeurs mais aussi à l'heure des craintes et des doutes. » À la différence d'un *thought leader*, un entrepreneur n'est pas centré sur la catalyse de son expertise mais davantage sur l'incubation d'idées nouvelles susceptibles d'étendre le périmètre d'activité de l'entreprise ou d'optimiser la façon dont elle s'adresse aux marchés. Le premier est un acteur qui rêve alors que le second serait un rêveur qui agit. Infosys voit dans la cohabitation des deux familles de leaders l'opportunité de panacher son portefeuille d'innovation à la manière d'un portefeuille d'actions entre des profils risqués (mais à rendements potentiels élevés) et des profils moins rentables mais plus sûrs.

Conseils aux leaders

- Construisez un écosystème favorable à l'implémentation d'idées nouvelles en faisant partager votre vision par vos équipes mais aussi par vos propres sponsors.
- Demandez conseil avant de demander des ressources.
- Ne promettez pas la lune : les PowerPoint trop « publicitaires » ont tendance à déclencher les réactions immunitaires au changement, notamment chez les seniors leaders.
- Sachez parfois renoncer à votre idée.

LE LEADER ET LES AUTRES

Seul un capital humain mobilisé, rassemblé et tendu sur la vision est susceptible de faire la différence sur le long terme. Le pilotage du portefeuille de talents et la capacité à développer des réseaux de ressources sont les nouveaux impératifs de la soutenabilité des organisations.

■ 6^e pilier : la gestion des talents

3 000 collaborateurs en 2001, 122 000 aujourd'hui... comment gérer une telle augmentation d'effectifs ? La réponse d'Infosys est claire : en ne laissant aucune place au hasard. Comme dans plusieurs autres domaines (stratégie, excellence opérationnelle), le groupe opte pour une approche extrêmement standardisée, conjuguant outils méthodologiques et systèmes de mesures complexes. Toutes les étapes de la gestion des talents sont ainsi placées sous monitoring : la sélection, l'accueil, l'établissement des objectifs, le feedback, le développement des compétences. Pour les leaders, l'enjeu principal est sans doute l'engagement des individus, une variable clé de l'efficacité opérationnelle qui repose en grande partie sur leurs épaules.

■ 7^e pilier : le *networking*

Pour un groupe comme Infosys, la mise en place de réseaux internes et externes est un impératif stratégique. Les leaders

sont les pivots de ces relations qu'ils doivent faire émerger, entretenir et faire fructifier. Les *networkers* les plus performants sont des *thought leaders* – experts reconnus en quête d'idées nouvelles – qui savent capitaliser sur leur influence légitime mais également s'affranchir de leur égo pour nouer des alliances plus performantes que la simple addition des forces en présence.

Conseils aux leaders

- Quand vous recrutez, focalisez-vous sur les fondamentaux des individus : capacités cognitives, intégrité, appétence à la responsabilité. Tout le reste peut s'apprendre.
- Souvenez-vous que, pour vos équipes, vous êtes le principal catalyseur du climat de l'entreprise, dans les bons comme dans les mauvais moments.
- Renoncez au *command & control* systématique. Vous perdez du temps et l'engagement de vos collaborateurs.
- Veillez à piloter votre portefeuille de talents et vos réseaux de manière globale : individus, équipes, court terme, long terme.

La démarche d'Infosys peut surprendre par la multiplicité des approches méthodiques mises en œuvre. Pour autant, la vision initiale ne disparaît pas sous les strates d'indicateurs et de modèles scientifiques appliqués au pilotage du leadership. Au contraire, toutes les actions engagées semblent favoriser l'émergence de leaders qui savent être autant qu'ils savent faire. Pour s'en convaincre, il suffit d'un bref coup d'œil sur la performance d'Infosys en tant qu'employeur : l'entreprise affiche un taux d'attrition de moins 12 %, s'est classée cinq fois en tête des meilleurs employeurs d'Inde au cours de la dernière décennie et est l'entreprise préférée des étudiants indiens... ■

Quelle évaluation pour les leaders ?

Chez Infosys, tous les leaders font l'objet d'un processus d'évaluation poussé tout au long de leur carrière. L'objectif : analyser les comportements des leaders pour mesurer leurs performances dans les sept dimensions du management. En 2009, Infosys a mis en place une évaluation à 360° annuelle de tous ses leaders qui donne la parole à toutes les parties prenantes internes (collaborateurs, pairs, managers direct ou indirect) de chacun d'entre eux. ILI a fait le choix d'un test assisté par ordinateur qui permet de raccourcir la durée de l'évaluation tout en maintenant la pertinence du feedback. Les résultats des évaluations sont ensuite discutés avec les mentors dans une optique de progrès continu.

Le leadership créatif

Transformer complexité en opportunités

D'après l'étude « Capitalizing on Complexity », *IBM Global CEO Study*, mai 2010 et une interview de **Ted HOFF**, vice-président responsable de l'IBM Center for Learning and Development, mars 2011.

Une enquête menée en 2010 par IBM auprès de plus de 1 500 leaders du monde entier révèle que la complexité est désormais en tête des préoccupations des dirigeants. Près de 80 % d'entre eux estiment que cette complexité sera amenée à s'accroître dans les prochaines années. La seule manière de répondre à l'exigence d'agilité qui s'impose aux entreprises est de développer un leadership créatif.

BIOGRAPHIE



Ted HOFF est vice-président de l'IBM Center for Learning and Development, responsable du développement des dirigeants et de la gestion des successions. Ted Hoff dirigeait auparavant le Leadership Development Inc., cabinet de conseil en développement des leaders qu'il avait fondé en 1998. Ancien professeur à la Harvard Business School, il est l'auteur de plusieurs articles parus dans la *Harvard Business Review*, d'études de cas et d'un manuel d'analyse marketing.

Si, à peine deux ans auparavant, les dirigeants désignaient « le changement » comme le défi majeur à relever, 79 % d'entre eux estiment aujourd'hui que la complexité de leur environnement est la principale menace qui pèse sur leur activité. Et à peine 49 % des leaders interrogés se jugent aptes à faire face à cette complexité croissante. Quelle compétence développer en priorité dans ce contexte volatil ? La créativité, constatent les analystes d'IBM : « Les dirigeants créatifs sont plus à l'aise avec le climat d'incertitude et ils expérimentent davantage de nouveaux business models. Ils privilégient les innovations radicales, encouragent l'abandon des approches trop traditionnelles et prennent des risques calculés. Ils sont inventifs dans leurs styles de management et de communication afin d'interagir avec une nouvelle génération de collaborateurs, de partenaires et de clients. »

Refuser le *statu quo* pour faire évoluer son *business model*

Caractéristique essentielle des leaders performants : ils réexaminent en permanence leur stratégie dans une logique itérative. Pour satisfaire le besoin de réagir vite (afin de contrer les menaces inédites et de saisir de nouvelles opportunités), les dirigeants interrogés estiment en effet qu'il « ne suffit plus de réfléchir, de gérer ou de déléguer dans le cadre des calendriers ou des cycles de planification habituels ». Ils doivent désormais être capables d'ajuster en permanence leurs *business models*. « L'innovation continue dans les modèles économiques est analogue à la démarche des concepteurs de produits, qui affinent leurs offres compte tenu de l'évolution permanente des préférences des consommateurs. La mise en œuvre de cette nouvelle fluidité des modèles est imposée par les changements radicaux dans les attentes des

L'étude

Cette étude est la quatrième de la série bisannuelle « IBM Global CEO Study » dirigée par l'IBM Institute for Business Value et par IBM Strategy & Change. Entre septembre 2009 et janvier 2010, 1 541 dirigeants issus de domaines divers (33 secteurs tant publics que privés), d'entreprises de toutes tailles et de 60 pays ont été interrogés afin de déterminer leurs préoccupations majeures.

clients et les activités de la concurrence. »

Agir malgré les incertitudes

Vu la rapidité des transformations, les dirigeants peuvent de moins en moins faire reposer leurs décisions sur de ...

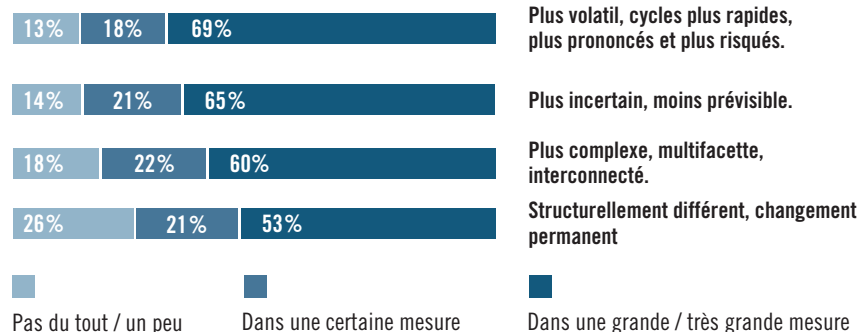
... longues études préalables. « Ce qu'il faut, c'est éviter les délais inutiles. » L'étude d'IBM montre clairement que les leaders les plus performants sont plus nombreux que les autres à préférer les décisions rapides. « Pour les responsables, l'incertitude ne doit pas constituer un frein à l'action. C'est bien leur rôle de prendre le contre-pied des idées reçues, de bousculer l'inertie et d'emmener leurs équipes. Ceux qui hésitent doivent savoir que des concurrents plus résolus feront tout pour profiter de fenêtres d'opportunité de plus en plus étroites. »

Bâtir une organisation créative

La préparation individuelle des leaders à la créativité ne suffit pas, il leur faut également transformer leur organisation dans son ensemble en « catalyseur de créativité ». L'enjeu est de décloisonner l'innovation pour la sortir des domaines réservés (R&D, marketing...). Solution mise en place par les top performers : ils mobilisent leurs collaborateurs pour qu'ils questionnent les expériences passées. « Je me réjouis de l'arrivée des dirigeants de la nouvelle génération et de l'énergie neuve qu'ils vont nous apporter », explique par exemple le CEO d'une compagnie d'assurance américaine.

Mais comment œuvrer en faveur de ce changement profond de mentalités ? Les

Les grands bouleversements qu'anticipent les dirigeants



43% des dirigeants les plus performants privilégient la prise de décision rapide même devant l'incertitude.

74% des dirigeants les plus performants privilégient le développement d'une stratégie itérative.

60% des dirigeants considèrent la créativité comme la qualité de leadership n° 1 des cinq prochaines années.

dirigeants les plus performants se détournent des méthodes de management traditionnelles fondées sur les relations hiérarchiques et développent un leadership 2.0. Ils sont notamment 58 % à

féder la persuasion et l'influence et seulement 17 % sont adeptes du *command & control*. Ils cherchent par ailleurs à promouvoir l'intelligence collective (voir l'interview de Benedikt Benenati, p. 11). ■

Les quatre compétences clés du leadership créatif chez IBM

IBM fête cette année ses cent ans, un anniversaire notamment salué par son rang de numéro un mondial pour la qualité de ses dirigeants (classement *Fortune*). Quant au chiffre d'affaires, il a flirté avec la barre des 100 milliards de dollars. Le secret de cette réussite ? Selon Ted Hoff, vice-président de l'IBM Center for Learning and Development : la priorité constante accordée à la formation des dirigeants dans un contexte d'internationalisation et de forte complexité.

- 1 L'orientation client :** « Nous avons besoin d'hommes et de femmes capables de comprendre les besoins de nos clients, de créer pour eux un maximum de valeur et de collaborer avec eux en respectant leur spécificité. »
- 2 La réflexion systémique :** ces leaders doivent également être capables de créer et délivrer cette valeur de façon « systémique ». Cela suppose la capacité d'appréhender le contexte dans lequel travaille le client et d'apporter des solutions appropriées.
- 3 La capacité d'innovation :** « Nous travaillons continuellement à promouvoir l'innovation. Cela suppose de développer un leadership créatif qui facilite la transformation permanente. »
- 4 Une dimension authentiquement internationale :** IBM étant une entreprise intégrée mondialement, elle a besoin de dirigeants « capables de collaborer avec des coéquipiers de diverses nationalités, de s'adapter à des ancrages culturels multiples et de jongler avec les fuseaux horaires ».

Leadership 2.0

Du chef tout-puissant au leader influent

Interview de **Benedikt BENENATI**, directeur de la communication interne chez Kingfisher, mars 2010.

Le leader 2.0 est celui qui saura alléger la structure pyramidale de l'entreprise pour y intégrer une dimension transversale. Mais avant de se ruer sur des outils virtuels collaboratifs, les dirigeants doivent d'abord créer une culture de l'échange, comme l'explique Benedikt Benenati, fort de son expérience chez Danone puis Kingfisher, où il a su créer de véritables marchés de bonnes pratiques !

BIOGRAPHIE



Benedikt BENENATI a étudié les sciences politiques à l'Université La Sapienza de Rome puis l'économie internationale et le droit international à l'Italian Society for International Organisation. Depuis février 2010, Benedikt Benenati est directeur de la communication interne chez Kingfisher, un poste qu'il occupait auparavant chez Danone, où il a travaillé pendant sept ans. Il a également géré la communication chez Marconi pendant quatre ans.

Principal enjeu du leadership 2.0 : que le patron lâche du pouvoir ! « Le dirigeant doit désormais accepter d'être un leader exerçant de l'influence, et non un chef investi de pouvoir », explique Benedikt Benenati. Car l'entreprise de demain saura combiner la hiérarchie de l'entreprise traditionnelle avec une dimension horizontale, celle introduite par ce qui a été appelé web 2.0 – le web participatif, *peer-to-peer*, centré sur l'usager. La révolution du web est-elle transposable au monde *corporate* ? C'est une ambition, répond Benedikt Benenati : « Injecter de la transversalité permet de ne pas perdre l'opportunité d'innover. » Mais attention à l'anarchie, prévient-il, les dirigeants doivent continuer à prendre des décisions, être responsables... tout en écoutant le terrain. Un difficile exercice d'équilibre « qui nécessite de l'humilité, de ne pas

avoir peur d'un certain transfert de pouvoir ; les dirigeants qui sont bien dans leurs baskets peuvent le faire ! » Mais c'est un travail de fond, il faut du temps pour changer des cultures ataviques.

Outils, processus et culture : les trois leviers d'action du leader 2.0

Car c'est bel et bien toute la culture organisationnelle qui doit évoluer. Et plus encore : « Pour créer de la transversalité, les dirigeants doivent travailler sur les outils, les processus et la culture, ces trois "bulles" doivent se croiser, affirme Benedikt Benenati. Or 98 % des managers commencent par les outils, car c'est ce qui est le plus tangible ; on monte un intranet pour prouver qu'on est actif. Mais c'est une erreur de ne travailler que sur la première bulle. » Lui-même est tombé dans ce piège lorsqu'il gérait la

communication chez Marconi : « J'avais lancé une plateforme collaborative sur intranet, puis lorsque j'ai changé de poste, le projet a implosé car nous n'avions pas suffisamment géré les *process* et la culture, notamment les bénéfices du partage de connaissances. » Autant dire que lorsqu'il a été recruté par Danone pour s'occuper de *knowledge management* en 2003, il a décidé de travailler d'abord sur les comportements.

Renforcer le *networking*

En effet, créer un intranet – ou n'importe quel outil qui devient vite une usine à gaz – et espérer que les collaborateurs l'utiliseront spontanément ne sert à rien si la direction ne commence pas par leur ôter la peur de réseauter. « Si je suis directeur financier d'une filiale, je n'ai aucune envie que les gens sachent que je n'arrive pas à clôturer mes comptes et si je ... »

... demande de l'aide dans une autre filiale, mon homologue n'a pas envie que ses quinze ans d'expertise soient happés en vingt minutes, sans oublier la peur issue de la concurrence entre filiales », explique Benedikt Benenati. Pourtant le *networking* informel existe bien ! Et quand il prend ses fonctions chez Danone, il entend bien l'officialiser et le renforcer. Il passe alors ses trois premières semaines au téléphone, à chercher des anecdotes de terrain sur des échanges de bonnes pratiques. Il en retient 16, qu'il fait relater aux intéressés dans de courtes vidéos, à la structure narrative identique : problème-solution-*happy end*. Par exemple, une directrice marketing qui a profité de l'expérience d'une homologue brésilienne pour développer un yaourt allégé en trois mois au lieu des douze habituels et ainsi dépasser son concurrent Nestlé sur un marché qui pèse quelque 20 millions d'euros ! Le nouveau directeur knowledge-networking a ainsi pris soin de sélectionner et de scénariser des bonnes pratiques qui avaient un réel impact en termes de temps et d'argent, en valorisant celui qui donne et celui qui reçoit. Une manière d'amorcer le changement vers une attitude de partage.

Créer un marché de bonnes pratiques

Mais la solution qui a le plus mobilisé les managers est celle du marché (*marketplace*) des bonnes pratiques – littéralement un marché physique avec des étals ! « Des travaux pratiques avant d'inviter les gens à expliquer leurs pratiques sur un intranet », sourit Benedikt Benenati. Pour son coup d'essai – une convention de managers de la chaîne logistique dans un Sofitel – il n'avait guère envie d'infliger aux participants une pénible présentation PowerPoint, à l'issue de laquelle personne n'oserait poser de questions. « Nous avons transformé la salle en marché provençal, avec des lumières en forme de soleil, des stands, et des costumes, toute une scénarisation certes un peu déstabilisante, mais qui a permis aux collaborateurs de se désinhiber, raconte Benedikt Benenati. Des cadres dirigeants en tablier jouaient le rôle de facilitateurs, pour orienter, ce qui devrait d'ailleurs

FICHE ENTREPRISE KINGFISHER PLC

Création : 1982.

Secteur : distributeur de produits d'aménagement de la maison.

Siège : Paddington, Royaume-Uni.

Filiales : Castorama, BricoDépôt, B&Q, Screwfix, Koctas et Hornbach.

Effectifs : 80 000 collaborateurs.

Chiffre d'affaires (2010) : 10,293 milliards d'euros.

être leur vrai rôle *corporate*. Après une matinée de présentation traditionnelle, la stratégie a été très simplement explicitée : « *vous avez la solution* » et les participants ont saisi l'opportunité d'aller écouter les collègues qui tenaient un stand avec leur bonne pratique. Il y eut un moment de silence – tout pouvait se passer, les gens auraient très bien pu choisir d'aller s'asseoir au bord de la piscine de l'hôtel avec leur BlackBerry. Mais ils sont allés déambuler dans le marché, poser leurs questions. Sur les 35 *marketplaces* que j'ai ainsi organisés, 34 se sont bien passés, preuve que les participants avaient envie de collaborer. » Illustration concrète du 2.0 : ce sont les utilisateurs (et non les patrons) qui déterminent le succès de l'événement. Il fut

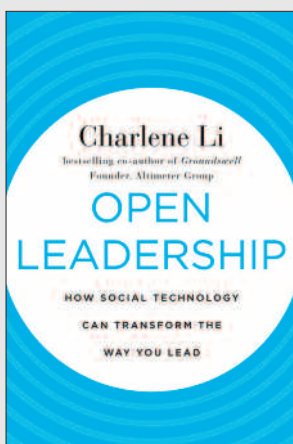
reproché à la scénarisation de s'apparenter au Club Med. « Peu importe, si cela a conduit à des échanges fructueux, rétorque Benedikt Benenati, car 95 % du succès d'un tel événement repose sur la qualité des sujets et le choix des bons porteurs de pratiques. » Et les sujets doivent répondre à de vrais besoins exprimés par les participants : « Si le *marketplace* avait été conçu avec des projets imposés d'en haut par la direction, le projet n'aurait eu l'adhésion de personne. D'où l'intérêt d'être très clair sur les objectifs et les solutions. »

Après un tel événement créatif, amorçant une vraie mobilisation, alors peut-on envisager des outils virtuels pour continuer à faire vivre les communautés de pratique ainsi créées. L'objectif étant, souligne Benedikt Benenati, qu'après une première opportunité de collaborer comme cet événement, les individus inscrivent la démarche dans la durée. Et le rôle des dirigeants dans tout ça ? Ils doivent accélérer le processus en aidant à organiser des événements et créer des outils, mais encore une fois, pour un « chef » il n'est pas facile de faire un pas en arrière pour devenir un « leader ». « Les gens ont besoin de temps, c'est un travail de longue haleine », conclut Benedikt Benenati, toujours conscient de son rôle déstabilisateur. ■

OPEN LEADERSHIP:

How Social Technology Can Transform the Way You Lead

De Charlene Li, Jossey-Bass, mai 2010.



Prêt à en finir avec un leadership basé sur le *command & control* ? Charlene Li, déjà auteur du bestseller *Groundswell* (Harvard Business Press, mai 2008), souhaite sensibiliser les dirigeants au besoin de « s'ouvrir » pour saisir les nouvelles opportunités nées du web 2.0. À travers des exemples concrets (P&G, Cisco, Google...), elle explique comment les leaders peuvent mettre en place une véritable stratégie d'ouverture pour rendre leur entreprise plus efficace. Loin des clichés, elle met également en garde les dirigeants : le leadership basé sur l'ouverture requiert bien plus de rigueur que celui fondé sur l'autorité !

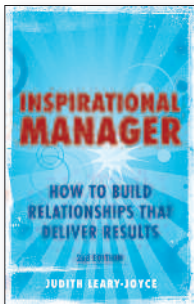
À RELIRE DANS BUSINESS DIGEST

■ LES TROUPES D'ABORD ET LES CLIENTS SUIVRONT

Tel est le postulat sur lequel repose toute la réflexion managériale de Vineet Nayar, qui en quelques années a redressé HCLT (Inde) et a renoué avec une croissance à deux chiffres. Attention, ses nouveaux ressorts de mobilisation internes sont le fruit d'une révision fondamentale des responsabilités managériales ! À lire, les enseignements à tirer de l'expérience d'HCLT et de EADS. D'après *Employees First, Customers Second* de Vineet Nayar (Harvard Business Press, juin 2010), et les interviews de Chris Connors, directeur d'HCL Technologies France et Benelux, et de Kathrin Dahm, senior manager RH, EADS, août 2010. *Business Digest n° 209, septembre 2010.*

■ OSER : PRENDRE LES RISQUES QU'IL FAUT

9 % des entreprises sortent d'une récession plus fortes que jamais. Car l'essentiel des entreprises montre un leadership tellement frileux qu'elles ratent les opportunités qui peuvent naître de toute situation rugueuse. Sans confondre courage et témérité, oser dans la tourmente exige à la fois de jongler avec l'imprévisibilité et de savoir évaluer son exposition au risque. D'après un article de Mehdi Ramdani, « Ce qu'il faut de risque pour sortir de la crise » et les interviews de John Ranieri, vice-président de DuPont BioMaterials (États-Unis) et de Scott McKelvey, directeur du pôle de croissance d'Air Products (États-Unis), mars 2010. *Business Digest n° 205, mars 2010.*



INSPIRATIONAL MANAGER: HOW TO BUILD RELATIONSHIPS THAT DELIVER RESULTS

De Judith Leary-Joyce, Prentice Hall Business, mars 2011.

Motiver ses équipes, les pousser à se dépasser, libérer leur créativité... certains leaders semblent avoir la capacité à toujours tirer le meilleur de leurs collaborateurs. Résultat : ils sont davantage respectés, plus innovants, moins stressés et globalement plus performants que la moyenne. Leur secret ? « Une aptitude à inspirer les autres », répond Judith Leary-Joyce, psychologue et consultante spécialisée dans l'accompagnement des dirigeants. Convaincue que les grandes

entreprises sont avant tout celles qui comptent en leur sein des leaders capables de fédérer autour d'eux, elle invite les managers à franchir une nouvelle étape dans leur carrière : celle du leadership inspiré ! Illustré d'exemples concrets, *Inspirational Manager* explique aux managers qu'ils doivent repenser radicalement leur relation aux autres pour devenir de *great leaders*.

« BECOME A MORE CREATIVE LEADER »

De Stewart D. Friedman, *Harvard Business Review*, juin 2009.

Quelles sont les qualités essentielles du leader de demain ? Il doit être flexible et innovant, répond Stewart Friedman, professeur de management à Wharton et ancien responsable du Ford Motor's Leadership Development Center. Selon l'auteur de *Total Leadership* (Harvard Business Press, juin 2008), augmenter sa créativité en tant que leader consiste à renouer avec l'expérimentation managériale (tester ses pratiques et les remettre en cause) pour produire des changements durables. Enjeux pour le dirigeant : lutter contre la peur de l'échec, l'auto-suffisance et s'ouvrir à de nouvelles opportunités.

« THE ERA OF THE INCLUSIVE LEADER »

De Chuck Lucier, Steven Wheeler et Rolf Habel, *Strategy + Business*, été 2007.

« Bienvenue dans l'ère du leader inclusif, une espèce très différente du dirigeant impérial. »

Selon Chuck Lucier, Steven Wheeler et Rolf Habel, consultants chez Booz Allen Hamilton, pour réussir, les dirigeants doivent désormais s'ouvrir aux préoccupations de toutes les parties prenantes : collaborateurs, clients, conseil d'administration, investisseurs, gouvernement... Un changement de paradigme qui pousse les leaders à acquérir de nouvelles compétences. En particulier, ils doivent aujourd'hui apprendre à ouvrir le dialogue à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.



Photo : Frederik Broden



SUR LE WEB

Le site du Boostzone Institute

<http://www.boostzone.fr/>

Fondé par Dominique Turcq, ancien *partner* chez McKinsey puis *Senior VP* en charge de la stratégie chez Manpower, l'institut Boostzone est reconnu pour sa capacité à comprendre et expliquer l'émergence de nouveaux modes de management et de leadership dans un univers en perpétuelle mutation. Organisé autour d'une communauté de managers et d'experts, Boostzone propose une sélection de ressources choisies avec soin. Les *posts* publiés régulièrement sur le blog constituent par ailleurs un excellent outil de veille pour les leaders 2.0.